

NOVES TENDÈNCIES EN LA CREACIÓ I GESTIÓ D'EMPRESSES SOCIALS: CASOS D'ESTUDI

Coordinadors: E. Oliveras, R. Bastida i M. Mas-Machuca

Delícies del Berguedà, una rèplica del model de La Fageda per persones amb trastorn dual

Autors

Patricia Crespo Sogas

Professora. Tecnocampus. Universitat Pompeu Fabra de Barcelona (UPF)

Teresa Maria Monllau Jaques

Professora agregada. Universitat Pompeu Fabra (UPF)



Objectius del cas

El cas Delícies del Berguedà tracta d'analitzar si el concepte d'empresa social és compatible amb el concepte de rendibilitat empresarial. Per tal de poder donar resposta a aquesta pregunta analitzarem l'evolució estratègica, organitzativa i financera de l'empresa. Delícies del Berguedà va ser creada l'any 2012 amb la finalitat d'oferir una sortida laboral a joves amb patologia dual. El cas ens mostra com Delícies del Berguedà, aplicant una política social basada en el consum de proximitat, està incrementant el seu mercat any rere any, sense que això suposi un deteriorament de la seva viabilitat financera.

La finalitat d'aquest cas és que l'estudiant realitzi una anàlisi financera de l'empresa per tal de poder concloure sobre la seva viabilitat. Pot ser proposat a estudiants de l'assignatura d'anàlisi financer dels graus relacionats amb economia i empresa.

Introducció al sector dels làctics a Espanya i Catalunya

D'acord amb l'informe MERCASA, durant el 2015 el mercat nacional de productes làctics va continuar registrant uns resultats negatius, amb poc dinamisme i una clara tendència a la baixa. MERCASA afirma que la reducció interanual en valor de les vendes és del 4,9%. La baixada dels consum s'atribueix a la crisi econòmica tant a nivell nacional com a nivell internacional, la qual ha provocat un increment de l'atur a Espanya i una renda més baixa per família.

D'acord amb la mateixa font, si tenim en compte la gamma dels iogurts, l'oferta més important és la dels bífidus, ja que en valor representen el 23,7%. Entre els postres làctics frescos, les natilles representen el 32,2% de valor. Les taules 1 i 2 indiquen quines són les ofertes per a cada tipus de iogurt i de postres làctics.

PRODUCTE	VENDES EN VOLUM	VENDES EN VALOR
Bífidus	19,70%	23,70%
Gustos	15,80%	9,60%
Desnatats	14,50%	11%

Naturals	11,90%	7,50%
Llets fermentades Cassei	10,30%	15%
Ètnics	8,40%	8,90%
Líquids	7,10%	4,40%
Llets fermentades colesterol	4%	8,80%
Fruïtes	2,90%	2,30%
100% vegetals	1,20%	1,70%
Biocompartimentats	0,90%	1,40%
Salut òssia	0,90%	1,40%
Enriquits	0,90%	1,50%
Infantil	0,90%	1,10%
Altres	1%	1,70%

Font: Mercasa: Alimentación en España 2015.

Taula 1. Oferta de iogurts en volum de vendes i valor 2015

PRODUCTE	VENDES EN VOLUM	VENDES EN VALOR
Natilles	17,10%	32,20%
Flams	29,70%	27,80%
Copes	10,10%	9%
Arròs amb llet	5,50%	5,50%
Quallada	5,40%	5,80%
Cremes	3,40%	4,50%
Gelificats	3,10%	4%
Mousses	1,90%	3%
Altres	3,80%	8,30%

Font: Mercasa: Alimentación en España 2015.

Taula 2. Oferta de postres làctics en volum de vendes i valor 2015

A Catalunya, però, sembla que hi ha comportaments diferents. En aquest sentit “els consumidors catalans consumeixen més llets fermentades, formatges i altres derivats làctics que els espanyols. En xifres, els consumidors catalans han consumit de mitjana un 7,2% i un 6,1% més de derivats làctics que els consumidors espanyols els anys 2014 i 2013, respectivament” (Departament d’Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació. Generalitat de Catalunya, 2015: 4)

El sector es caracteritza per la concentració i la preponderància dels grups que són filials de companyies internacionals. Les taules 3 i 4 mostren les principals empreses de postres làctiques fresques i les principals empreses de iogurts.

Fonts expertes en el sector afirmen que el poder dels compradors i dels proveïdors és moderat ja que no hi ha diferència en la matèria primera. El sector té unes certes barreres d'entrada, perquè hi ha una forta normativa que l'afecta i, en els últims anys, hi ha una amenaça de productes substitutius com els productes fets amb llet de soja, arròs o altres matèries primeres.

EMPRESA	VENDES T _n
Danone	798,80
Senoble Espanya	297,00
Lactalis Nestlé Prod. Lácteos Refrig. Iberia	143,00
Grupo Andros	55,00
Corp. Alimentaria Peñasanta	45,00
Kaiku Corp. Alimentaria	35,00
Celgán-José Sánchez Peñate	16,90
Acolat-Clesa	10,00
Grupo Kalise	17,60
Calidad Pascual	8,00
La Fageda	9,40

Font: Mercasa: Alimentación en España 2015. Les dades corresponen al 2013 i la font és Alimarket.

Taula 3. Principals empreses de iogurts.

El mercat espanyol ha reduït les importacions de iogurt, fet que ha suposat un decrement interanual del valor del 5,5%. Les importacions provenen bàsicament de França, seguides d'Alemanya i Àustria. En el cas dels iogurts hi ha unes partides significatives que venen de Portugal, on el tercer fabricant va instal·lar una planta de producció al 2013.

EMPRESA	PRODUCCIÓ T _n
Grupo Postres Reina	68000
Senoble España	54000
Danone	40000
Lactalis Nestlé Prod. Làc. Refrig. Iberia	29000
Postres Lácteos Romar	12000

Grupo Andros-Dhul	12000
Calidad Pascual	3000
Kaiku Corp. Alimentaria	2500
Làcteos Goshua	2196
Acolat-Clesa	2000
Grupo Kalise	1900
Corporación Alimentaria Peñasanta	1800
Celgán-Jose Sanchez Peñate	1700

Font: Mercasa: Alimentación en España 2015. Les dades corresponen al 2013 i la font és Alimarket.

Taula 4. Principals empreses de postres làctiques fresques.

Les exportacions són menys importants en el cas dels iogurts. Durant el 2014 es va produir una disminució en valor de 13,5% en relació a les exportacions de l'exercici 2013. Portugal és, tant en iogurts com en postres làctiques, el principal mercat de destí de totes les exportacions.

Delícies del Berguedà

L'any 2012 Joan Maria Sala, de formació enginyer industrial, amb un fill amb trastorn dual va crear una empresa que tenia com a principal finalitat donar feina a joves amb aquest tipus de patologia. Aquesta empresa va ser Delícies del Berguedà. Com a objecte social de l'empresa va escollir la producció i distribució de iogurts. Van escollir produir iogurts perquè les persones amb patologia dual necessiten veure en un període curt de temps els resultats de la seva producció. La producció del iogurt era idònia per tal d'assumir aquest objectiu.

El mateix Joan Maria Sala afirma que la fabricació de iogurt és una excusa per impulsar un projecte a llarg termini, que és la creació del centre de vida que té com objectiu dedicar-se a l'agricultura, ramaderia, convivència dels pacients i l'organització del seu treball.

Delícies del Berguedà es va crear com una empresa d'inserció laboral en la qual el soci majoritari és la Fundació Portal (<http://www.fundacioportal.org/>), que té el 51% de la propietat. La resta pertany a 10 socis, que van aportar capital al maig del 2015. Aquesta aportació es va fer a través de la fundació Ship2b (<http://www.ship2b.org/?lang=ca>).

Les empreses d'inserció laboral han de tenir un mínim d'un 30% de personal que ha de ser d'inserció laboral; el període màxim durant el

qual poden treballar a l'empresa és de 2,5 anys. Inicialment a la plantilla de l'empresa hi havia dos tècnics i un treballador amb trastorn dual. L'any 2016 són tres tècnics i tres treballadors amb malaltia dual.

Els seus valors han estat: la inserció laboral, la producció limitada i el tracte personal dels treballadors.

Per tal de dur a terme el seu projecte, Joan Maria Sala es va posar en contacte amb Dani Ribas, tècnic artesà que elaborava iogurts, i amb la granja Cal Gris d'Àvila, per abastir-se de llet. Com a instal·lació van llogar una nau a Cercs. La seva política sempre ha estat utilitzar productes i serveis de proximitat.

La seva producció actual és d'11.000 iogurts a la setmana. Volen arribar a produir 35.000 iogurts. Aquesta producció l'aconseguirien treballant 1,5 torns. En l'últim any han afegit a la seva producció el mató. Juntament amb la cooperativa 2147 mans (<http://www.2147mans.coop/>) han començat a produir iogurt ecològic.

Des de l'inici la seva preocupació en relació a la producció ha estat l'elaboració d'un producte de qualitat, fet amb matèries primeres de la zona, sense additius ni conservants i fet amb la llet d'una sola granja.

Entre els seus valors destaquen (Figura 1):



Figura 1. Valors de Delícies del Berguedà. Font: elaboració pròpia

L'estratègia

L'empresa produeix tot allò que és capaç de distribuir. El producte que venen no es pot comprar en grans superfícies i el seu objectiu és el mercat gourmet i premium.

El treballador inicialment s'incorpora amb un contracte de pràctiques i la intenció és que finalment s'incorpori a la plantilla de l'empresa.

Coneixen el model de la Fageda i en el futur volen crear un lloc que pugui servir de residència per als casos més crònics.

El producte

Tal com s'afirma al seu web: “L'empresa vol oferir un producte de proximitat i de qualitat, buscant la implicació de la comarca amb la intenció de potenciar aquest vincle de proximitat i de producte artesà”.

El producte que ofereixen és natural, artesanal, sense additius ni conservants, de proximitat i amb un valor social afegit. Un producte gourmet i de qualitat, que està ben posicionat en el canal Horeteca (Hotels, Restaurants i Catering).

Els clients i la distribució del producte

Els clients són distribuïdors locals, cadenes de botigues de menjar per emportar, distribuïdors de productes frescos, escoles i residències del Berguedà amb cuina pròpia, càterings i restaurants de la comarca. També han optat per hotels de luxe, ja que amb el mateix cost distribueixen una gran quantitat de producte.

La distribució es fa amb una furgoneta pròpia refrigerada que distribueix a Barcelona i rodalies 2 o 3 dies a la setmana i 1 dia a la comarca del Berguedà. Han intentar fer la distribució amb distribuïdors multi-marca, però no han quedat satisfets per les pròpies característiques del iogurt. No tenen canal de distribució a botigues petites, que són les que els podrien fer propaganda del producte.

L'empresa ha reconegut problemes amb la distribució i comunicació del producte. No obstant, en el futur, volen obrir nous mercats a tot Catalunya.

El comportament financer

Per poder portar a terme l'anàlisi economicofinancer amb la consegüent derivació dels punts forts i febles, es presenten les dades del balanç de situació i del compte de pèrdues i guanys, així com de les principals ràtios.

A la Taula 5 es detallen les dades corresponents al balanç de situació, utilitzades per a l'anàlisi economicofinancera de l'empresa. A la Taula 6 es detallen les dades corresponents al compte de pèrdues i guanys.

A continuació es presenten les dades de les principals ràtios que fan referència a l'anàlisi financera, l'anàlisi patrimonial i l'anàlisi de la rendibilitat i creixement.

Anàlisi financera. A la Taula 7 es detallen les ràtios utilitzades per a l'anàlisi financera de l'empresa.

RÀTIOS	2011	2012	2013	2014	2015
Liquiditat					
Liquiditat (Actiu circulant / Creditors a c.t.)	1,11	1,34	3,01	2,51	5,07
Tresoreria (Realitzable + Disponible / Creditors a c.t.)	0,94	1,12	2,80	2,00	4,33
Disponibilitat (Disponible / Creditors a c.t.)	0,23	0,90	2,21	0,85	2,48
Fons de maniobra / Vendes	1,07	0,20	0,54	0,27	0,57
Fons de maniobra / Actiu	0,02	0,05	0,21	0,14	0,27
Terminis					
Termini d'existències (Existències / Cons. d'explotació) x 365	434	90	53	87	93
Termini de cobrament (Clients / Ingressos d'explotació) x 365	2.579	46	58	74	95
Termini de pagament (Creditors comercials / Cons. d'explotació) x 365	2.496	132	91	60	50
Creditors comercials / Clients	1,34	1,50	0,60	0,31	0,21

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

Taula 7. Ràtios corresponents a l'anàlisi financera Delícies del Berguedà (2011-2015).

Anàlisi patrimonial. A la Taula 8 es detallen les ràtios utilitzades per a l'anàlisi patrimonial de l'empresa.

RÀTIOS	2011	2012	2013	2014	2015
Endeutament					
Endeutament (Deutes / Passiu)	0,90	0,90	0,72	0,72	0,55
Qualitat del deute (Creditors a c.t. / Deutes)	0,23	0,17	0,15	0,12	0,12
Capacitat de devolució del deute (Benefici + Amort. / Deute)	0,00	0,00	0,01	0,03	0,05
Palanquejament financer (Actiu / Fons propis x BAI / BAI)	8,01	3,60	0,95	8,41	16,64
Gestió d'Actius					
Rotació de l'actiu (Vendes / Actiu)	0,02	0,26	0,39	0,51	0,48
Rotació de l'actiu fix (Vendes / Actiu fix)	0,03	0,32	0,58	0,66	0,73
Rotació de l'actiu circulant (Vendes / Actiu circulant)	0,09	1,27	1,24	2,26	1,41
Rotació d'existències (Vendes / Existències)	0,61	7,77	17,95	11,14	9,67

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

Taula 8. Ràtios corresponents a l'anàlisi patrimonial Delícies del Berguedà (2011-2015).

Anàlisi de la rendibilitat i creixement. A la Taula 9 es detallen les ràtios utilitzades per a l'anàlisi de la rendibilitat de l'empresa.

RÀTIOS	2011	2012	2013	2014	2015
Rendibilitat					
Rendibilitat econòmica (BAI / Actiu)	-5,02%	-18,69%	2,34%	-1,11%	-0,19%
Rendibilitat financera (Benefici net / Fons propis)	-40,22%	-67,25%	2,22%	-9,36%	-3,12%
Creixement mitjà					
Evolució vendes (Vn / Vn-1)		1300,66%	178,72%	112,91%	108,15%
Evolució actius (An / An-1)		106,12%	116,19%	87,39%	114,90%
Evolució deutes (Dn / Dn-1)		105,50%	93,95%	87,32%	86,92%
Evolució beneficis (Bn / Bn-1)		341,74%	-3,32%	-416,93%	58,46%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

Taula 9. Ràtios corresponents a l'anàlisi de la rendibilitat i creixement del sector Delícies del Berguedà (2011-2015).

ANY	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Immobilitzat	209.464	76,6%	230.359	79,4%	228.778	67,6%	227.017	76,8%	222.055	65,3%
Dipòsits i fiances	1.067	0,4%	1.067	0,4%	1.067	0,3%	1.067	0,4%	1.067	0,3%
Altres actius fixos	0	0,0%	0	0,0%	1.000	0,3%	1.000	0,3%	1.000	0,3%
Total Actiu Fix	210.531	77,0%	231.426	79,8%	230.845	68,2%	229.084	77,5%	224.122	66,0%
Existències	9.459	3,5%	9.599	3,3%	7.425	2,2%	13.507	4,6%	16.836	5,0%
Deutors/clients	2.923	1,1%	9.403	3,2%	21.060	6,2%	24.396	8,2%	29.425	8,7%
Inversions financeres temporals	24	0,0%	24	0,0%	24	0,0%	24	0,0%	24	0,0%
Subvencions pendents de cobrar	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6.261	2,1%	11.820	3,5%
Altres actiu circulant	37.578	13,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	975	0,3%
Tresoreria	12.774	4,7%	39.561	13,6%	79.063	23,4%	22.465	7,6%	56.598	16,7%
Total Actiu Circulant	62.758	23,0%	58.587	20,2%	107.572	31,8%	66.653	22,5%	115.678	34,0%
TOTAL ACTIU	273.289	100,0%	290.013	100,0%	338.417	100,0%	295.737	100,0%	339.800	100,0%
Capital subscrit	40.000	14,6%	40.000	13,8%	100.000	29,5%	100.000	33,8%	151.390	44,6%
Prima d'emissió	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	31.610	9,3%
Resultat d'exercicis anteriors	0	0,0%	-17.954	-6,2%	-79.350	-23,4%	-77.313	-26,1%	-85.809	-25,3%
Pèrdues i guanys	-17.954	-6,6%	-61.396	-21,2%	2.037	0,6%	-8.496	-2,9%	-4.968	-1,5%
Subvencions de capital	4.640	1,7%	69.198	23,9%	71.299	21,1%	68.098	23,0%	62.041	18,3%
Total Patrimoni Net	26.686	9,8%	29.848	10,3%	93.986	27,8%	82.289	27,8%	154.264	45,4%
Deutes amb entitats de crèdit	190.000	69,5%	216.331	74,6%	208.696	61,7%	186.915	63,2%	162.700	47,9%
Altres creditors	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Passiu no Corrent	190.000	69,5%	216.331	74,6%	208.696	61,7%	186.915	63,2%	162.700	47,9%
Deutes amb entitats de crèdit	0	0,0%	26.900	9,3%	19.375	5,7%	11.875	4,0%	4.375	1,3%
Creditors comercials	54.403	19,9%	14.140	4,9%	12.651	3,7%	9.374	3,2%	9.027	2,7%
Altres deutes no comercials	2.200	0,8%	2.794	1,0%	3.709	1,1%	5.284	1,8%	9.434	2,8%
Aportacions a caixa	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Passiu Corrent	56.603	20,7%	43.834	15,1%	35.735	10,6%	26.553	9,0%	22.836	6,7%
TOTAL PASSIU	273.289	100,0%	290.013	100,0%	338.417	100,0%	295.737	100,0%	339.800	100,0%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

Taula 5. Balanç de situació Delícies del Berguedà en percentatges (2011-2015).

ANY	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Vendes	5.735	100,0%	74.593	100,0%	113.312	100,0%	150.525	100,0%	162.789	100,0%
Costos de vendes	-7.955	-138,7%	-39.024	-52,3%	-50.957	-38,2%	-56.804	-37,7%	-66.384	-40,8%
Marge brut	-2.220	-38,7%	35.569	47,7%	82.355	61,8%	93.721	62,3%	96.405	59,2%
Costos variables	-1.592	-27,8%	-5.728	-7,7%	-5.302	-4,0%	-6.076	-4,0%	-11.220	-6,9%
Costos fixos	-9.913	-172,9%	-89.620	-120,1%	-71.848	-53,9%	-96.655	-64,2%	-100.118	-61,5%
EBITDA (Sense subvencions)	-13.725	-239,3%	-59.779	-80,1%	5.205	3,9%	-9.010	-6,0%	-14.933	-9,2%
Subvencions per inserció	0	0,0%	5.578	7,5%	4.291	3,2%	8.919	5,9%	19.258	11,8%
EBITDA (Amb subvencions)	-13.725	-239,3%	-54.201	-72,7%	9.496	7,1%	-91	-0,1%	4.325	2,7%
Depreciació	0	0,0%	0	0,0%	-1.580	-1,2%	-6.402	-4,3%	-9.924	-6,1%
Amortització subvencions de capital	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3.201	2,1%	4.962	3,0%
EBIT	-13.725	-239,3%	-54.201	-72,7%	7.916	5,9%	-3.292	-2,2%	-637	-0,4%
Resultat financer	-4.230	-73,8%	-7.159	-9,6%	-5.878	-4,4%	-5.205	-3,5%	-4.330	-2,7%
EBT	-17.955	-313,1%	-61.360	-82,3%	2.038	1,5%	-8.497	-5,6%	-4.967	-3,1%
Impost de societats	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
BENEFICI NET	-17.955	-313,1%	-61.360	-82,3%	2.038	1,5%	-8.497	-5,6%	-4.967	-3,1%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

Taula 6. Compte de pèrdues i guanys Delícies del Berguedà en percentatges (2011-2015).

Preguntes

1. A partir de les dades financeres facilitades per l'empresa i els càlculs de les principals ràtios, fes una anàlisi economicofinancera completa.
2. Creus que l'empresa sobreviurà en el temps?

Bibliografia i pàgines web d'interès

- Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació. Generalitat de Catalunya (2015): Consum de llet, productes làctics i carn de boví a les llars. Informe anual 2014. Informe núm. 2/15. http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/08_observatoris_sectorials/01_observatori_de_la_llet/indicadors_observatori_bovi/c1/fitxers_estatics/IOLLC_2015_02_IA_Consum_llet_i_carn-_a_llars_2014.pdf.(octubre, 2016).
- *El País Negocios* (2016): “Empresas que priman el empleo sobre la ganancia”. Diumenge 4 de setembre.
- Instituto Libertad: <https://www.institutolibertad.org/blog/yunus-y-su-concepto-de-empresa-social/> (17/11/2016).
- MERCASA (2015). Alimentación en España 2015. http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2015/3_info_sectores.html (15/09/2016).
- <http://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20131225/54397574710/emprendedores-delicias-bergueda-negocio-beneficio-dual.html> 4 de setembre 2016
- http://www.desenvolupamentrural.cat/projectes_leader/delicias-del-bergueda-portal-bergueda-empresa-d-insercio-sl
- <http://www.ship2b.org/portfolio/delicias-de-bergueda>
- http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/comentariosemanaldeprecios292016_tcm7-362327.pdf
- http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/informecg27-08-2015_def_tcm7-395915.pdf

- <http://www.proveedores.com/articulos/los-productos-lacteos-y-el-consumidor-espanol>
- https://www.ruralcat.net/migracio_resources/657413_V_industrias_lacteas_cataluna.pdf
- http://www.ruralcat.net/c/document_library/get_file?uuid=8b2bad2e-f58b-4dc0-b685-29073e7c4c4e&groupId=1013
- <http://www.catalunyapress.cat/texto-diario/mostrar/358590/la-nova-norma-del-iogurt-entrar-en-vigor-dem-despres-de-la-seva-publicacio-en-el-boe>
- <https://www.fff.com/es/yoghurt-spain-market-research-reports>
- <http://www.1000informes.com/busqueda?q=yogures>



Patricia Crespo Sogas

patricia.crespo@upf.edu

Teresa Maria Monllau Jaques

teresa.monllau@upf.edu

Per disposar de la nota pedagògica del cas, podeu
enviar un email a patricia.crespo@upf.edu

Entitats col·laboradores

